

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai acuan dalam menunjang keakuratan data penelitian dalam menyelesaikan penelitian ini. Beberapa penelitian yang terkait dengan topik ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian dari Kusuma dkk (2016) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kemampuan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Para Medis RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang selatan). Alat analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *on the job training* dan *off the job training* berpengaruh terhadap kemampuan kerja di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan (2) *on the job training* dan *off the job training* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan (3) kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSIA Buah Hati Pamulang Tangerang Selatan
2. Penelitian dari Widyasari dkk (2015) dengan judul Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan (Strudi pada Karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Utama Malang). Alat analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) metode, instruktur, dan materi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan (2) metode, instruktur, dan materi

pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (3) kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Penelitian dari Lolowang dkk (2016) dengan judul Pengaruh Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) pelatihan dan pengembangan SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado (2) pelatihan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado (3) pengembangan SDM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Berlian Kharisma Pasifik Manado.
  4. Penelitian dari Yulianti (2015) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai Kartanegara. Alat analisis menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel di Tenggarong Kutai kertanegara .
  5. Penelitian dari Athar dan Shah (2015) dengan judul *Impact of Training on Employee Performance (Banking Sector Karachi)*. Alat analisis menggunakan regresi dan kolerasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Karachi.
- Penelitian dari Azharyah dan Sary (2015) dengan judul Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Anggrek Shopping Hotel

6. Bandung. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Anggrek Shopping Hotel Bandung.

Dari penelitian terdahulu terdapat beberapa perbedaan dan persamaan dengan penelitian saat ini. Persamaan dalam penelitian ini yaitu terletak pada variabel yang digunakan yang meliputi pelatihan, kemampuan, dan kinerja. Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada teori serta objek yang digunakan.

Pada penelitian terdahulu teori yang digunakan merujuk pada buku Panggabean (2004) mengenai pelatihan, Moenir (2008) mengenai kemampuan, Wibowo (2003) mengenai kinerja. Sedangkan penelitian saat ini menggunakan teori yang merujuk pada buku Rivai (2005) mengenai pelatihan, Fitz dalam Swasto (2000) mengenai kemampuan, dan Mangkunegara (2007) mengenai kinerja.

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Kinerja**

#### **a. Pengertian Kinerja**

Mangkunegara (2007:67) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepadanya. Robbins (2008) mendefinisikan kinerja sebagai ukuran dari hasil yang dicapai

karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan kriteria tertentu yang disetujui bersama.

Unjuk kerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai perannya di dalam organisasi (Hariandja, 2009:195). Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang didapat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.

b. Indikator Kinerja

Indikator – indikator kinerja menurut Mangkunegara (2007:75) yaitu :

- 1) Kuantitas kerja, yaitu seberapa lama karyawan menyelesaikan tugas dalam setiap harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan dalam menyelesaikan kerja ekstra.
- 2) Kualitas kerja, yaitu seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang harusnya dikerjakan. Dalam hal ini menyangkut ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan kebersihan.
- 3) Tanggung jawab, yaitu kesadaran karyawan dalam melaksanakan pekerjaan seperti mengikuti instruksi, inisiatif, hati –hati, dan kerajinan.
- 4) Sikap karyawan, dalam hal ini sikap terhadap perusahaan, pekerjaan, dan kerjasama dengan karyawan lain.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2007:67). Keith Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2007:67) merumuskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja sebagai berikut :

$$Human\ Performance = Ability + Motivation$$

$$Motivation = Attitude + Situation$$

$$Ability = Knowledge + Skill$$

- 1) Faktor kemampuan : secara psikologis kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan dengan IQ di atas rata – rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan tugas sehari–hari, maka karyawan tersebut akan lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Para karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).
- 2) Faktor motivasi : motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005:14) mengatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1) Faktor individual yang terdiri dari :

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2) Faktor psikologis yang terdiri dari :

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) *Personality*
- d) Pembelajaran
- e) Motivasi

3) Faktor organisasi yang terdiri dari :

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job design*

## 2. Kemampuan

### a. Pengertian kemampuan

Menurut Robbins dan Judge (2008:57) kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas yang dimiliki setiap individu untuk mengerjakan tugas dalam suatu pekerjaan tertentu. Kemampuan

individu pada hakekatnya dibagi menjadi dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan mental. Kemampuan fisik, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan yang sempurna.

Kemampuan merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif (Handoko, 2001:117). Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kemampuan merupakan potensi yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan

Menurut Abdullah (2014:59) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi (kemampuan) seseorang, yaitu :

- 1) Keyakinan dan nilai-nilai
- 2) Keterampilan
- 3) Pengalaman
- 4) Karakteristik kepribadian
- 5) Motivasi
- 6) Emosional
- 7) Intelektual
- 8) Budaya organisasi

### c. Klasifikasi Kemampuan Kerja

Menurut Fitz dalam Swasto (2000:80) mengemukakan bahwa kemampuan kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan pengetahuan, yaitu suatu pemahaman secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui berkaitan dengan tugas–tugas individu dalam organisasi.
- 2) Kemampuan keterampilan, yaitu kemampuan terkait teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam organisasi.
- 3) Kemampuan sikap, yaitu kemampuan yang mempunyai pengaruh tertentu terhadap tanggapan seseorang kepada orang lain, objek dan situasi yang berhubungan dengan orang tersebut.

### 3. Pelatihan

#### a. Pengertian Pelatihan

Pelatihan (*training*) menurut Mathis dan Jackson (2006:301) yaitu proses di mana seseorang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Rivai dan Sagala (2010:212) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan dalam meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa yang akan datang. Pelatihan memiliki peran dalam membantu karyawan mendapatkan keahlian dan kemampuan tertentu sehingga berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.



## b. Manfaat Pelatihan

Manfaat pelatihan menurut Rivai dan Sagala (2010:217) dibagi menjadi 3, yaitu :

### 1) Manfaat untuk karyawan

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah
- b) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri
- c) Meningkatkan kepuasan kerja
- d) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi

### 2) Manfaat untuk perusahaan

- a) Membantu pengembangan perusahaan
- b) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan dimasa yang akan datang
- c) Meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktifitas, dan kualitas kerja
- d) Membantu dalam menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi

### 3) Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup dan pelaksanaan kebijakan

- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual

- b) Membantu dalam orientasi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi
- c) Meningkatkan keterampilan interpersonal

c. Metode Pelatihan

Metode pelatihan yang digunakan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan perusahaan. Rivai dan Sagala (2010:226) membedakan metode pelatihan menjadi dua, yaitu :

- 1) *On the job training*, yaitu metode pelatihan dengan memberikan petunjuk mengenai pekerjaan secara langsung pada saat bekerja untuk melatih karyawan bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka sekarang. Contoh metode ini adalah instruksi, rotasi, magang.
- 2) *Off the job training*, yaitu metode yang dilakukan diluar jam kerja. Contoh metode ini adalah ceramah, video, studi kasus, simulasi, dan studi mandiri.

d. Indikator Pelatihan

Adapun indikator pelatihan menurut Rivai (2005:240) yaitu sebagai berikut:

1) Materi pelatihan

Dengan mengetahui kebutuhan akan pelatihan, langkah pertama yang dapat ditentukan yaitu mengenai materi yang harus diberikan misalnya kelengkapan materi pelatihan.

## 2) Metode pelatihan

Sesuai dengan materi pelatihan yang diberikan, maka dapat ditentukan metode atau cara penyajian yang paling tepat. Penentuan atau pemilihan metode pelatihan disesuaikan dengan materi yang akan disajikan.

## 3) Instruktur

Pelatih harus mempunyai keahlian dan kemampuan untuk mentransformasikan keahlian tersebut pada peserta pelatihan.

## 4) Peserta pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran yang diinginkan hendaknya para peserta yang dipilih secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut. Peserta yang dipilih juga harus memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti pelatihan.

## 5) Sarana pelatihan.

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan peralatan, dan kondisi lingkungan yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

# 4. Hubungan Antar Variabel

## a. Hubungan Pelatihan dengan Kinerja

Menurut Rivai dan Sagala (2010:211) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu kegiatan dalam meningkatkan kinerja saat ini dan

kinerja di masa yang akan datang. Artinya, pelatihan (*training*) merupakan salah satu peran penting dalam peningkatan kinerja karyawan. Pelatihan dilakukan sebagai solusi dari permasalahan kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Widyasari dkk (2015) dengan hasil penelitian pelatihan yang meliputi metode, instruktur, dan materi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

b. Hubungan Pelatihan dengan Kemampuan

Mathis dan Jackson (2006:301) mendefinisikan Pelatihan (*training*) sebagai proses di mana seseorang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Menurut Widyasari dkk (2015) menemukan bahwa pelatihan (Metode, instruktur, dan materi pelatiha) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan. Artinya, pelatihan sangat penting dilakukan sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan standar atau kebutuhan organisasi.

c. Hubungan Kemampuan dengan Kinerja

Masalah kinerja tidak dapat dipisahkan dari kemampuan kerja karyawan. Mangkunegara (2007:67) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

agar mampu meningkatkan kinerja. Melalui peningkatan kemampuan kerja, maka kinerja karyawan akan ikut meningkat. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Kusuma dkk (2015) dengan hasil kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

d. Hubungan antara pelatihan, kemampuan, dan kinerja

Mangkunegara (2005:52) mengemukakan mengenai hubungan pelatihan, kemampuan, dan kinerja; “Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pekerja dapat memperoleh atau mengubah sikap, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan”.

Pada hubungan antara variabel-variabel di atas dapat diartikan bahwa pelatihan ini banyak memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja, dan bagaimana kemampuan sebagai pendukung dalam pengadaan pelatihan yang bertujuan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki guna tercapainya target produksi yang dibebankan kepada karyawan.

### C. Kerangka Pikir

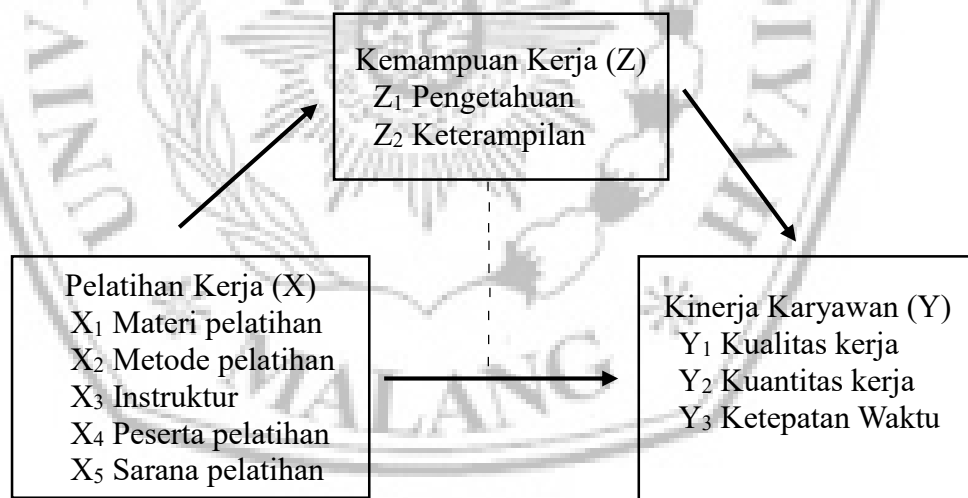
Kerangka pikir dibuat untuk memberikan gambaran penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti mengenai pelatihan, kemampuan, dan kinerja. Adapun teori dan hasil penelitian yang mendasari terbentuknya kerangka pikir ini adalah sebagai berikut :

Keith Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2007:67) merumuskan faktor – faktor yang mempengaruhi pencapaian atau hasil kerja sebagai berikut :

$$\text{Human Performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Widyasari dkk (2015) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Pelatihan terhadap Kemampuan dan Kinerja Karyawan memberikan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kemampuan serta kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan (*ability*), dimana untuk mendapatkan *ability* = (*knowledge* + *skill*) yaitu melalui proses pelatihan. Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu di atas, maka dapat disusun kerangka pikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Hubungan Pelatihan, Kemampuan, dan kinerja**

Berdasarkan gambar 2.1 menunjukkan pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung antara variabel pelatihan, kemampuan, dan kinerja. Pengaruh langsung dapat diketahui dari pengaruh pelatihan terhadap kinerja sesuai dengan teori Rivai dan Sagala (2005:211) yang mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan dalam meningkatkan kinerja saat ini dan

kinerja dimasa yang akan datang. Adapun pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kemampuan sesuai dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006:301) yang mengatakan bahwa pelatihan adalah proses seseorang mendapatkan kemampuan untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ekarendyka dkk (2013) yang mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening.

Pelaksanaan pelatihan yang meliputi materi, metode, instruktur, peserta, dan sarana perlu dirancang sebaik mungkin dalam rangka meningkatkan kemampuan kerja karyawan. Pelatihan dapat dikatakan berhasil jika mampu meningkatkan kemampuan karyawan yang meliputi pengetahuan dan keterampilan. Peningkatan kemampuan tersebut selanjutnya akan berdampak pada peningkatan kinerja. Kinerja menurut Mangkunegara (2007:67) merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **D. Perumusan Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau pendapat yang kebenarannya masih rendah, sehingga pendapat tersebut perlu dibuktikan kebenarannya. Pengembangan hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan Widyasari dkk (2015) memberikan hasil bahwa pelatihan (metode, instruktur, dan materi) berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Utama Malang. Menurut Azhariyah dan Sary (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Anggrek Shopping Hotel Bandung. Sedangkan penelitian Yulianti (2015) menunjukkan hasil bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut peneliti mengajukan hipotesis :

**H1: Pelatihan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.**

Penelitian yang dilakukan Widyasari dkk (2015) memberikan hasil bahwa pelatihan (metode, instruktur, materi) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia Cabang Utama Malang. Sedangkan penelitian Endayani dkk (2015) memberikan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut peneliti mengajukan hipotesisi :

**H2: Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan**

Penelitian yang dilakukan oleh Endayani dkk (2015) memberikan hasil bahwa kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Widyasari dkk (2015) memberikan hasil bahwa kemampuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut peneliti mengajukan hipotesis :

**H3: Kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan**



Penelitian yang dilakukan Ekarendyka dkk (2013) mengatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan penelitian tersebut peneliti mengajukan hipotesis :

**H2: Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kemampuan kerja sebagai variabel intervening.**

